

Organisation och Organisering  
U. Eriksson T Kalling A Styhre

## Kapitel 10

(2005) Liber, Malmö

# Organisationskultur

## Introduktion

I början av 1980-talet fick organisationskultur stort genomslag. Det var förvisso inget nytt område men genomslaget byggde på att konsulter och teoretiker fick kultur att framstå som ett nytt verktyg för att effektivisera företag och organisationer. I detta kapitel presenterar vi därför organisationskultur enligt följande:

- Inledningsvis beskrivs hur organisationskultur har studerats inom organisationsämnet före dess stora genomslag i början av 1980-talet.
- Följande avsnitt diskuterar företagskultur. I början av 1980-talet gjorde konsulter och vissa forskare företagskultur till den nya lösningen på hur företagen skulle bli mer produktiva. Kritiken mot detta synsätt diskuterar huruvida det går att styra en företagskultur och om det är moraliskt hållbart att engagera sina medarbetare på det sättet.
- Forskarnas förslag på ett mer nyanserat synsätt på kultur fick först genomslag i Linda Smircichs artikel från 1983. Organisation som kultur är den nyare inriktningen där forskarna utgår från ett mer nyanserat synsätt på kultur i organisationer. I detta avsnitt återges också ett exempel av en studie av hur företagskultur påverkar de anställda.
- Kulturella studier av organisering. Sedan 1990-talet studeras också hur organisationer och företag avspeglar samhällets kultur – den lokala och den globala.
- Avslutningsvis sammanfattas aktuell kritik och utveckling inom området organisationskultur.

## Begrepp och definitioner

Området organisationskultur är inspirerat av antropologin. Eftersom det inte råder konsensus inom antropologin om hur kultur ska definieras präglar det även organisationsteorins användning av begreppet. Generellt inom antropologin ses kultur som en grundläggande term som kan förklara ordningen och

mönstret för våra erfarenheter i livet. (Smircich, 1983). En definition är att kulturen innehåller accepterade sätt att uttrycka och bekräfta våra antaganden, värderingar och normer och på det sättet kan vi undvika att vara osäkra i olika situationer (Trice och Beyer, 1993).

Sedan 1980-talet har tre inriktningar inom organisationskultur kronologiskt ersatt varandra. Dessa är:

- Företagskultur. Kultur definieras här som en egenskap hos en organisation, att jämföras med storlek, antal anställda eller teknologi. Konsulter och vissa forskare hävdar att företagen kan bli mer produktiva genom att styra sina medarbetare med hjälp av en så kallad stark företagskultur. Kritiken mot detta synsätt diskuterar huruvida det går att styra en företagskultur och om det är moraliskt hållbart att engagera sina medarbetare på det sättet.
- Organisation som kultur kan sägas vara den nyare inriktningen där forskarna utgår från ett djupare och mer nyanserat synsätt på kultur i organisationer. Här ses kultur som en metafor för organisation. Forskarna är inspirerade av antropologerna och studerar kultur genom att betrakta organisationen som en by eller ett folkslag. Här åter ges också ett exempel av en studie av hur företagskultur påverkar de anställda.
- Kulturella studier av organisering. Organisationer ses här som kulturella uttryck för större processer i samhället.

Kultur  
som  
metafor  
för organisation

## Kultursynsättets bakgrund

Organisationskultur kan spåras till Hawthornestudien som sägs vara den första kulturstudien då den studerade organiseringens informella system, och då den använde antropologiska metoder i studierna i montering av telefonväxlar (se kapitel 5). Här föreslog Warner att arbetsgruppen kunde ses som ett litet samhälle och därför var den lämplig för fältarbete i form av observationsstudier. Inspirationen från antropologiska metoder fortsatte och under 1940-talet gjordes bland annat etnografiska studier av restauranger och mindre samhällen där man tittade på den informella sociala strukturen och analyserade organisationssymboler (Warner, 1941; Schwartzman, 1993).

I en studie från 1951 av organisationsförändringar i en fabrik (se kapitel 7) beskrev Jaques kultur som en av de krafter som verkade i det organisatoriska fältet. Kulturen definierades som ett brukligt sätt att tänka och agera, vilket delas i viss mån av organisationens medlemmar. Samtida studier tittade till exempel på struktur och personlighet men de diskuterade inte kultur. En förklaring till det

är möjligen att idealet vid denna tidpunkt var att mäta olika aspekter och det är svårt att mäta kultur. Därför valde man att bortse från det.

Ytterligare ett exempel kommer från det som brukar anges som ett av de första verken inom institutionell teori, vilket är Selznicks studie av Tennessee Valley Authority-projektet (1949) som beskrivs utförligt i kapitel 12. Studien handlar om hur institutioner svarar på förändrade omständigheter i omvärlden och den metod som användes var starkt inspirerad av antropologin i form av långa tider av deltagande observation och utförligt intervjuande i både de aktuella organisationerna och det studerade samhället.

Det fanns således goda möjligheter för att antropologi skulle bli en viktig metod för att studera organisering redan på 1940- och 1950-talen. Ett skäl till att genomslaget skulle dröja fram till 1980-talet var att flertalet forskare med antropologisk bakgrund lämnade den akademiska karriären för konsult- och läraruppdrag, samtidigt som det inom antropologin inte ansågs fint att göra studier i det egna landet (främst USA). En "riktig" antropolog skulle samla material utomlands (Schwartzman, 1993).

I slutet av 1960-talet och början av 1970-talet gjordes ett antal studier kring företagskultur. Formerna för personalfrågor sågs till exempel som kulturella riter och ceremonier (Trice et al, 1969). Ett exempel är Barry Turners studie från 1971 där ett företag ses som en subkultur i relation till kulturen i det övriga samhället. Studien är på många sätt en föregångare till dem som kommer på 1980-talet och den diskuterar teman som kommunikation, socialisation, organisationsidentitet, ledarskap och förändring ur ett symboliskt perspektiv. Andra studier tittade på mikrokulturer och begreppet saga infördes för att visa på vikten av en levande historia i organisationer (Alvesson, 1993).

Ett exempel på en föregångare till det kommande intresset kring Japan var en studie av hur traineer på en japansk bank lär sig dess kultur (Rohlen, 1973). Studien genomfördes av den japansktalande antropologen Rohlen tillsammans med en lokal antropolog. I traineernas arbete i banken var riter en självklar del i vardagen. Bland de dagliga aktiviteterna ingick att sjunga banksången, recitera bankens motto, lära sig dess historia, hylla dess flagga, få företagsandan berättad för sig och att höra inspirerande tal från dess ledare. Riterna var till stor del en kopia av de riter som ingår i den japanska nationalismen, skriver Rohlen, och genom dessa lärde sig traineerna att känna stolthet och respekt för sin bank.

## Varför intresse för kultur?

I början av 1980-talet hade japansk och europeisk produktion i tillverkningsindustrin, framför allt den tyska, växt sig stark och kunde för första gången kon-

kurrera med den amerikanska. Efter andra världskriget hade till exempel den japanska produktiviteten ökat 400 % mer än den amerikanska (Ouchi, 1981). Parallellt började de traditionella industrierna gå tillbaka och nya organiseringsformer började växa fram i form av till exempel högteknologiska företag och kunskapsintensiva företag som konsultbyråer (Alvesson, 1993). Samtidigt var företagen större än tidigare och det skedde ekonomiska och teknologiska förändringar som krävde både en ökad flexibilitet och ökad decentralisering. Näringslivet fick därmed behov av att bättre kunna samordna och styra för att på det viset utnyttja företagens mänskliga resurser.

När Japan framstod som allt mer produktivt började konsulterna på McKinsey, några av dåtidens mest framgångsrika organisationskonsulter, att fundera på vad som hade hänt i USA. Under de senaste decennierna hade de varit upptagna med den tekniska organiseringen av arbetet. Utgångspunkten hade varit att en utvecklad teknologi skulle leda till ökad produktivitet, och under tiden hade man tagit människor för givna. Det saknades aktuell forskning kring hur man leder och organiserar människor i arbete. För att öka produktiviteten (i de amerikanska företagen) var man därför tvungen att lära sig och ta efter japanernas sätt att leda företagen, menade konsulterna (Pascale och Athos, 1981; Ouchi, 1981; Deal och Kennedy, 1982; Peters och Waterman, 1982). Samtidigt började forskarna efterlysa alternativa modeller och metoder för att förstå organisation och organisering. De tidigare funktionalistiska modellerna som sökte förstå organisation och organisering med rationalismen och systemtänkandet (med strukturella och rationella synsätt) som grund räckte inte till för att förstå

### Företagskultur

Varför måste man förstå kulturen i ett företag? Följande berättelse belyser frågan:

At a meeting of training directors and internal consultants in the Multi organization, the subject of their company culture came up. There were eight of us in the room, varying in seniority from fifteen years to one year. An organization development consultant, who had been hired a year ago because of his prior experience of conducting diagnostic projects in companies, was responding to my general outline of how to analyze cultural assumptions. He noted that one of the interesting features of the Multi culture was the tendency to assume that only people who had been in the company a long time could understand

how it really operated; as a result, recently arrived employees found it difficult to make any contribution. The senior person in the group, who was in charge of an internal consulting unit that had been functioning for quite a few years (his own seniority was fifteen years), turned on the young consultant and said angrily: "How can you sit here and make a statement about the Multi culture when you have been here barely one year. You are completely wrong. We accept the ideas of new employees." In the shocked silence that followed, we all had the occasion to think hard about what the impact of the culture really is, and why it is important to understand the concept. (Schein 1985: 23-24)

vad som hände i företag och organisationer (Smircich, 1983). Det behövdes nya och djupare studier för att få en bredare förståelse av organisering.

Detta blev inledningen till att studera organiseringens irrationella och känslorienterade sidor. Samtidigt erbjöd organisationskonsulter företagen ett mer nyttobetonat verktyg som innebar att om ledarskapets symboliska dimensioner och de anställdas värderingar uppmärksammades så skulle företaget kunna öka sin konkurrenskraft. Deal och Kennedy (1982) hävdade till exempel att en stark företagskultur kunde innebära att den anställde blir en eller två timmar mer effektiv, och därmed mer produktiv, per arbetsdag.

## Företagskultur

Som ett svar på organisationsproblemen och de japanska framgångarna förespråkade företrädarna för företagskultur det mänskliga i företagen. Det vill säga företagen skulle ses som mänskliga institutioner snarare än kontor, byggnader, slutresultat, strategiska analyser eller femårsplaner – och detta mänskliga återfinns i företagskulturen. Ledorden var att en stark kultur leder till framgång och det var således viktigt för företag att ha en stark, väl förankrad kultur. Målen i dessa skulle vara enkla och lättbegripliga. En kultur påverkade allt i ett företag från hur det leddes och hur människor befordrades till hur man klädde sig och vilka sportaktiviteter som man ägnade sig åt. Om ett företag hade en stark kultur så skulle de anställdas tillfredsställelse med vad de gjorde öka och det skulle sannolikt innebära att de arbetade hårdare (Deal och Kennedy, 1982; Peters och Waterman, 1982).

Kultur ses som en egenskap hos en organisation, att jämföras med struktur, strategi, teknologi eller antal anställda (Smircich, 1983). Schein definierar inom denna inriktning kultur med följande:

Kultur kan definieras som (a) ett mönster av grundlägganden antaganden, (b) som uppträcks, upptäcks, eller utvecklas av en viss grupp, (c) medan den lär sig att hantera de problem som kommer ur extern anpassning och intern integrering, (d) som har fungerat tillräckligt bra för att ses som giltiga och därför (e) lärs ut till nya medlemmar som det (f) korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem. (Schein, 1985: 9)

En synonym till företagskultur är organisationsklimat som innefattar de känslomässigt präglade attityder och förhållningssätt som gäller för majoriteten anställda i exempelvis en organisation, vilka påverkar hur de uppfattar densamma. Till skillnad från kultur så handlar organisationsklimat om en mer "omedelbar och direkt upplevelse av arbetssituationen" (Alvesson och Berg, 1988).

En av de mer kända teorierna om företagskultur är William Ouchis (1981) *Teori Z* som har det japanska företagandet som förebild. Namnet Teori Z allude-  
rade på McGregors teori X och Y om hur olika människor kunde motiveras (se  
kapitel 7). Utgångspunkten i Teori Z är att en ökad produktivitet uppnås genom  
engagerade medarbetare och ledningens uppgift är att hitta sätt att frigöra de  
anställdas potentiella energi. För att koordinera människor inom ramen för  
Teori Z är det viktigt att se hela människan, att chefer föregår med gott exempel,  
att ledarskap sker genom att chefen går omkring och talar med de anställda och  
att förändring av företag sker enligt föreskrivna steg. Det centrala är inte tekno-  
login i ett företag utan kulturen, i form av traditioner och klimat. På det viset kan  
man bygga intimitet och förtroende som bidrar till att alla arbetar mot samma  
mål. Detta resonemang känner vi igen från kapitel 5. Även Mayo pekade på att  
företagens fokus på teknologins värde gjorde att man inte uppmärksammade  
människorna i organiseringen. Medan Mayo gjorde egna studier av det mänsk-  
liga samspelet i organiseringen hämtar företrädarna för företagskultur sina  
modeller från det japanska näringslivet (jämför Gillespie, 1991).

Andra resultat av tidiga beskrivningar av företagskultur kunde handla om  
lyckade företag eller lyckade chefer (Alvesson, 1993). Framgångarna i dessa före-  
tag ansågs till exempel bero på en arbetsplatskultur som uppmuntrade innova-  
tioner och åtagande bland de anställda. Företagens produktivitet ökade genom  
att ledningen skapade normer och känslor, inpräntade värderingar och förhåll-  
ningssätt (Peters och Waterman, 1982). Genom att den anställde internaliserade  
företagets kultur med dess mål och värderingar behövde han/hon inte längre  
strikt kontrolleras utan styrde sig själv genom självstyrning, initiativförmåga och  
känslomässig tillgivenhet. Ett problem med de företag som framhölls som  
extremt framgångsrika på grund av sin effektiva kultur var dock att de flesta av  
dem några år efter studien fick finansiella svårigheter (O'Connor, 1999b).

Med en lyckad chef som fick symbolisera ledning och styrning av det fram-  
gångsrika företaget, skapades också möjligheter att styra kulturen. Schein beskri-  
ver ur detta perspektiv ledarskapets essentiella funktion som en "manipulation  
av kulturen" (Schein, 1985: 317). Eftersom organisationer skapas av människor,  
så kommer organisationens grundare (eller ägarna eller ledarna) att prägla orga-  
nisationens kultur med sina egna antaganden. Även om grundarnas antaganden  
om kulturen formas i mötet med de nya medlemmarna är det ledarens antagan-  
den som är den initiala kulturformaren. I en växande organisation är det leda-  
rens egna antaganden som gradvis växer in i organisationens uppgift, mål, struk-  
turer och arbetsprocesser. För att åstadkomma detta behöver ledaren ha både  
visionen och förmågan att formulera och genomdriva den.

### Engelsk fotbollskultur

Ett exempel på nationella kulturer, och hur en underordnad kan uppleva skillnader i ledarskap, ger fotbollsspelaren Tomas Antonelius i en artikel i *Offside* 2001/4. Inledningsvis beskrivs fotbollsanläggningen i Coventry:

Tomas Antonelius väntar i matsalen på Ryton ... Anläggningen räknades som Englands mest moderna när den invigdes 1980. I dag är den bara trist, ful och sliten. På några anslagstavlor i gången framgår vem som har vilken parkeringsplats, vilka regler som gäller för träning och att det råder spritförbud 72 timmar före match. I ett hörn hänger en lista över bötesbelopp för varningar, utvisningar och allmänt dåligt beteende. I Coventry City får man böter om man kommer för sent till träningen, har mobilen påslagen på träningsanläggningen eller glömmer kvar en tröja utomhus. 20 pund per plagg. ...

Antoneliuss lämnade AIK 1999, som nybliven svensk mästare, för äventyret i England. [Han kom] till en fotbollskultur han trodde dött ut med snörbollen. ... Fotbollen är den engelska arbetarklassens sista bastion. Det är en manlig värld där man pekar med hela handen, där karaktär betyder allt. ... Det är en kultur där spelare ofta peppas med hot, en kultur som tagit åt

sig få idéer utifrån. Gordon Strachan var och är en utmärkt företrädare för den kulturen. Andy Turner på Coventry Evening Telegraph har som enda uppgift att skriva om Coventry City FC. Han berättar att Gordon Strachan hade för vana att dela in spelarna i psykiskt starka och psykiskt svaga. De starka, som Roland Nilsson tillhörde, hade hans stöd. De andra föraktade han. Inställningen är logisk i en värld där måttstocken är de egna framgångarna, de egna erfarenheterna. Det Gordon Strachan klarat som spelare skulle också "hans" spelare klara.

Tomas Antonelius: – ... När jag kom hit möttes jag av en kultur där du aldrig säger något till den som är ovanför dig, där du aldrig ifrågasätter något. Man gör vad man blir tillsagd, oavsett om det är fel.

– Många engelska tränare skriker mycket och pennalism är vanligt. Det blir straffträning vid förlust. Engelsmännen är väl vana vid det eller uppväxta med det. Jag hajade till i början, blev nästan ledsen. ... Där står en kille som har lägre IQ än jag och säger åt mig att kasta mig i diket för att det är ett flyganfall. Det är klart som fan att jag ifrågasätter det där flyganfallet. Jag ser inga plan. "Ja men du ska leka att det är ett flyganfall." ... Man tappade respekten, helt enkelt.

Inom denna inriktning blir nationella kulturer väsentliga. Ett företags kultur ses som en mikro-representation av den nationella kulturen i vilken företaget har sitt ursprung (Alvesson och Berg, 1988). Nationella kulturer räknas till en av de aspekter som kan analyseras i organisationskultur.

Beskrivningen av anläggningen där Antonelius spelar motsvarar det som skulle inleda en beskrivning av ett företags kultur. Med Antoneliuss beskrivning ligger det nära till hands att se Englands fotbollskultur just som en subkultur av den nationella kulturen, då han specificerar den som den engelska arbetarklassens sista bastion. För den som är uppväxt med svensk fotbollskultur blir det en helt annan upplevelse. En svårighet med nationella kulturer som forskare senare har

lyft fram är att om varje lokal enhet i ett multinationellt företag antas präglas av kulturen i det land som företagsenheten är verksam i, så försvinner möjligheten att bygga starka företagskulturer. Snarast ska därför de olika enheterna ses som lokalt konstruerad organisering, menar Salzer (1994). I relation till fotbollsspelande innebär det att istället för att hitta likheter mellan fotboll i Brasilien, Frankrike och Senegal så verkar det lämpligare att se det som lokala sfärer som skapar sin egen modell för hur fotboll bäst tränas och spelas.

### Kritik av företagskultur

Perspektivet företagskultur utgår från att organisationerna själva producerar sin kultur. Kultur är en aspekt i organisationen vid sidan av struktur, storlek, teknologi och ledarstil. 1983 påpekade Linda Smircich i artikeln *Concepts of Culture and Organizational Analysis* hur företagskultur blir ytterligare ett verktyg som ska kunna användas av "strategiska chefer" för att påverka och styra företagens inriktning, eftersom starka kulturer medvetet kan designas och manipuleras. Det fanns dock några problem med detta. Till exempel kunde inte konsulterna svara på hur kultur kunde förändras i önskvärd riktning (Deal och Kennedy, 1982). Den gick att påverka men det var oklart om man skulle uppnå önskat resultat. En annan fråga var om ett företag utgjorde *en* kultur och hur man då skulle hantera de subkulturer som till exempel präglade olika divisioner i ett företag. Kanske skulle företagskultur förstås som en ideologi som ledningen använde sig av för att utöka sina kontrollmöjligheter och sin legitimitet (Smircich, 1983)?

Forskarna började nu ställa frågan om företagskultur var ett lämpligt sätt att förstå organisering. Kritiken mot företagskultur fick därför forskarna att påtala alternativa synsätt kring området organisation som kultur, samtidigt som det framhölls att kultur inte var något nytt tema inom organisationsämnet.

Andra forskare diskuterar det moraliskt riktiga i hur företagskultur strävar efter att förlänga ledningens kontroll genom att "kolonisera" de anställdas känslor. Det är den anställdes själ som måste kontrolleras och påverkas för att företaget ska nå konkurrensfördelar (Ekstrand, 1988; Willmott, 1993). Med en stark företagskultur blir de anställdas prestationer och nytta för företaget deras eget ansvarsområde. De anställda blir då även själva ansvariga för sin anställningstrygghet och sitt eget bidrag till hur företaget lyckas konkurrera med andra företag (Willmott, 1993).

### Organisation som kultur

I samband med kritiken av företagskultur föreslog Linda Smircich (1983) ett alternativt synsätt, organisation som kultur. Det alternativa sättet att förstå kul-



tur i organisationer framgår bäst av en ordvändning. I stället för att säga att kultur är något som en organisation *har*, till exempel att företaget har en stark företagskultur, så är kultur något som en organisation *är* (Smircich, 1983). Kultur kan inte förstås i ekonomiska eller materiella termer i den meningen att det är något som kan användas för att styra en organisation, utan snarast ska kultur användas för att förstå organisering som ett socialt fenomen.

I "organisation som kultur" ses kultur istället som en metafor (Czarniawska-Joerges, 1993). Fördelen med en metafor ligger i dess kraft att överbrygga två olika världar (Czarniawska-Joerges, 1992). Eftersom metaforer innefattar ett budskap som stimulerar vår fantasi kan de erbjuda oss nya meningar. De två olika världar som metaforen överbryggar är dels en välkänd, exempelvis maskinen, dels en mindre bekant, exempelvis organisationen (Czarniawska-Joerges och Joerges, 1988). Metaforer används som ytterligare ett sätt för att studera det som tidigare tagits för givet i organisationer (Smircich, 1983). Här ses organisation eller organisering – som något annat – kultur, maskiner, organismer, politiska arenor (Morgan, 1986). På det viset kan man öppna upp för perspektiv som tidigare inte blivit tillräckligt undersökta. Tanken är att det ska leda till en djupare och mer reflekterande hållning kring vad som avses med både kultur och organisering (Alvesson, 1993).

Studier med detta synsätt handlar om att undersöka de aspekter i organiseringen som medlemmarna tar för givna. Medlemmarna i en organisation har socialiserats in i den och får erfarenheter från den varje dag som gör att de själva ser det som en naturlig ordning, alternativt som rationella sätt att göra saker och ting på (Louis, 1980). För den som undersöker är det således bra att "vara en främling" i meningen att hon/han inte tar för givet det som medlemmarna i organisationen tar för givet (Alvesson, 1993).

Det grundläggande i en organisation är upprepade gemensamma handlingar. För att åstadkomma någon form av gemensam handling krävs att medlemmarna i någon mån har delade meningar om världen (Czarniawska-Joerges, 1992). Genom kulturen får medlemmarna hjälp att se vad som är rätt och hur de lämpligen bör uppföra sig. Kultur hjälper också till att styra deras osäkerhet när omvärlden ständigt förändras. Den skapar kontinuitet genom att socialisera in nya medlemmar i kulturen så att de vet hur de ska agera, vad de ska tycka och eventuellt även känna. Genom att alla medlemmar inom en kultur kommer att dela samma föreställningar om världen skapar kultur även en identitet för medlemmarna. Kulturens rådande ideologi gör att medlemmarna i en kultur gärna misstror (eller räds) andra kulturers idéer (Smircich, 1983).

Även inom denna inriktning är forskarna inspirerade av antropologin. Språk, symboler, myter, berättelser och ritualer ses som skapande processer som formar människors beteenden. De är grundläggande för att en organisation överhuvudtaget ska existera (Smircich, 1983). Det handlar med andra ord om att se organi-

sationer som pågående processer av verklighetskonstruktion genom vilka strukturer, handlingar med mera skapas och ges mening. Fokus ligger på organiseringsprocesserna – de processer i vilka organisationsmedlemmarna skapar och gör sin värld begriplig (Czarniawska-Joerges, 1992). Istället för att studera vad organisationer uppnår, så inriktar man sig alltså på hur en organisation uppnås (jämför Salzer-Mörling, 2003).

Inom detta forskningsområde studeras till exempel skämt, kaffe-pauser, hur medlemmarna i en organisation klär sig (Salzer, 1994), vad en julfest med kollegorna som arrangerats av ledningen kan ha för funktion och konsekvenser (Rosen, 1988), eller hur olika personer är placerade vid ett möte (Alvesson, 1991b).

### Ett ceremoniellt möte

I sin biografi över sitt liv som företagsledare beskriver John Sculley, som var vice vd på Pepsi innan han gick över till Macintosh, ritualerna kring ett möte. De som möts är de huvudansvariga för marknadsföring på Pepsi Cola. Flera veckor i förväg har de markerat i sina kalendrar att det ceremoniella mötet ska äga rum. Alla har på sig företagsuniformen, som även om den är inofficiell, innefattar en kritstrecksrändig kostym, en vit skjorta, och en röd slips. Klädelsen var så pass formell att det såg ut som om alla var på väg för att träffa själva företagsledningen.

Man gick in i rummet efter placering i hierarkin: först konsulterna från företaget för marknadsundersökningar, därefter de unga cheferna och slutligen de högsta cheferna. På motsvarande sätt placerade de sig på de förutbestämda platserna. Därefter började genomgången av marknadsandelar, i en stämning som var snarast kvävande. Den som inte fick ordning på sina siffror till nästa tillfälle kunde förvänta sig att snabbt bli ersatt av någon av de andra cheferna. (Ur Sculley, 1987 och Alvesson, 2001)

Den främsta skillnaden, jämfört med företagskultur, är den mer nyanserade synen på kultur inom detta perspektiv. Ett mål med studier av organisation som kultur är, att det ska erbjuda djupare och mer komplexa studier än tidigare positivistiska och kvantitativt inriktade studier (Smircich, 1983). På det viset ska både de positiva och de negativa resultaten av det som sker vid organisering kunna beläggas. Vissa forskare inom organisation som kultur har även ett emancipatoriskt intresse. Genom att beläsa för givet tagna föreställningar och värderingar i en organisation ska anställda och chefers mänskliga potential kunna frigöras (Alvesson, 1993).

Betoningen på sociala aspekter innebär dock inte att organisationshierarki, det sätt på vilket arbetet organiseras, kontrolleras och utförs, kan negligeras. Det kan ju vara så att mötet vars sittarrangemang forskaren har studerat var mycket tillfälligt, och att de som sammankallat mötet bara hittat på en provisorisk lösning som därför bara speglade en del av kulturen. Således är det viktigt att även

titta på arbetsinnehåll, arbetsorganisation, kunskapsnivåer, hierarkiska positioner och interaktionen i grupper. Alla dessa faktorer innehåller kulturella meningar och förståelser, men det centrala är att se dem från fler perspektiv än det kulturella (Alvesson, 1993).

### Symboler

Genom att se organisering med hjälp av symboler, kan man undkomma det svårdefinierade "kultur". Trice och Beyer (1993) skriver att kulturer är symboliska då de betonar det uttrycksfulla, snarare än den tekniska eller praktiska, sidan av mänskligt beteende. En vanlig definition av symbol är att det är ett tecken som representerar något annat. När detta tecken tolkas blir det en symbol och det får då en bredare mening (Salzer, 1994). Ett annat sätt att beskriva det är i form av att symbolens funktion för samman olika delar till en helhet. Därmed har symbolen en ställföreträdande funktion, den representerar alltid något annat än sig själv. Eftersom symboler är ett grundläggande kulturellt uttryck blir de både de mest generella och mest genomträngande av de olika kulturella uttrycken (vilka beskrivs nedan) (Alvesson och Berg, 1988). Symboler kan därför vara både enkla och komplexa. En enkel symbol är ett företags logotyp. Mer komplex är till exempel ett sammanträde där sociala relationer, värderingar och gjorda prioriteringar utgör en mer komplicerad symbolik.

Symboler uttrycker således det underliggande innehållet i en kultur. Medan vissa symboler sammanfattar vad organisationen i sin helhet betyder för dess medlemmar, så hjälper andra till att sortera och kategorisera medlemmarnas upplevelser så att de blir begripliga (Ortner, 1973). Symbolen talar dock inte för sig själv. För att symbolen ska bli förståelig måste dess innebörd tolkas (Smircich, 1983).

### Kulturella uttryck

Inriktningen organisation som kultur inspireras av antropologin som studerar olika kulturella former. Eftersom symboler är grundläggande kulturella uttryck genomsyrar de också de övriga kulturella formerna. Bland andra fokuseras följande inom organisation som kultur:

- Ritualer, riter och ceremonier
- Myter
- Artefakter

Förutom dessa beskrivs även kortfattat ideologi, image och identitet.

### Ritualer, riter och ceremonier

Ritualer, riter och ceremonier definieras ibland som handlingssymboler. Det handlar om olika aktiviteter som uttrycker och skapar mening, som möten, ledningsarbete, säljresor och introduktionskurser (Salzer-Mörling, 1998).

*Ritualer* består ofta av tämligen enkla kombinationer av repetitivt beteende som utförs utan att man tänker speciellt på det och utan att det tillskrivs någon speciell betydelse (Trice och Beyer, 1993). Ibland beskrivs möten på en arbetsplats som ritualer då mönstret för mötet är förutbestämt med ordförande, agenda, tidsramar och fastställd logik. I ett sådant möte fattas och legitimeras beslut men ritualen bidrar även till att maktstrukturer vidhålls bland de inblandade. Ritualer inom det militära är till exempel hur sängar ska bäddas och hur skor ska putsas (Trice och Beyer, 1984).

En *rit* är en dramatisk och planerad sammansättning av aktiviteter (Trice och Beyer, 1993). Här handlar det om att ett helt kollektiv är engagerade i en handling. Bland riter finns till exempel passageriter som leder till förändring av en persons sociala status eller position. En passagerit kan äga rum vid exempelvis rekrytering, befordran eller pension och den är ofta knuten till föreställningen att man ska röra sig konstant uppåt (eller inåt) i organisationen (Turner, 1971). En rekrytering innehåller både planerade och dramatiserande moment. Den är planerad så till vida att formen för rekryteringen är klar, och den kan bli dramatisk för den person som söker tjänsten när vederbörande stöter på andra sökande, möter personer vid rekryteringssamtal och så småningom erbjuds tjänsten och välkomnas till företaget vid ett större möte (se exempelvis Bergström, 1998). En passagerit, exempelvis i form av högtidlig avtackning där många organisationsmedlemmar är närvarande, kan göra det till en positiv händelse att exempelvis pensioneras. Riten hjälper här människor att hantera situationen (Trice och Beyer, 1993).

#### "Företagsfrukost"

En ceremoni som beskrivs av Michael Rosen (1985) är en så kallad "företagsfrukost" som en reklambyrå anordnade en gång per år. Händelsen utspelade sig på ett av stadens lyxhotell och efter en exklusiv frukost dit alla kom upplädda, började styrelsens ordförande och varje avdelningschef berätta om företagets framgångar det senaste året. Till detta spelades musik, bildspel visades och många av de anställda stod och applåderade. Därefter återgick man till sina arbetsuppgifter.

Här kommer de symboliska uttrycken att återspegla företagets byråkrati och därigenom påverka de anställdas fortsatta arbete i företaget. Till exempel bidrog den ceremoniella utformningen av händelsen med lyxhotellet, val av klädsel, den exklusiva frukosten och tidpunkten till de anställdas upplevelse av att höra till företaget, och en gemensam grupp förstärktes.

*Ceremonier* är när flera riter äger rum vid samma tillfälle. Det handlar gärna om något högtidligt, som innefattar känslan (och medvetenheten) av traditioner och historia. Invigningar och jubileum är exempel på ceremonier (Trice och Beyer, 1993).

### Myter

*Mytens* roll är att erbjuda förklaringar till sakers ursprung eller hur saker förändras. Denna förklaring kan varken betvivlas eller bevisas vetenskapligt, och den är befriad från invändningar. Med mytens förklaring utesluts konkurrerande förklaringar och vissa blir legitima medan andra blir illegitima. Mytens värde ligger i att den stimulerar, rationaliserar och organiserar en handling. Därmed kan den vägleda förståelsen av vad som händer i ett socialt sammanhang (Trice och Beyer, 1993). Myten återspeglar och vaktar viktiga värderingar, stöder ritualer, det vill säga handlingar som symboliskt bekräftar mytens innehåll (som organisatoriska ceremonier) (Alvesson och Berg, 1988).

### Artefakter

Artefakter är *synliga* organisatoriska strukturer och processer (Schein, 1991). Det kan således vara fysiska omgivningar, produkter som görs av en grupp, språkliga uttryck i tal och skrift, konstnärliga produkter och medlemmars uppenbara agerande (Schein, 1985). Artefakter är således resultat av kulturen (Smircich, 1983.) Det kan vara prat som skapas i organisationen och som binder samman kultur och organisatoriska symboler, som en beskrivning av vilken innebörd som ska tillskrivas en händelse (Czarniawska-Joerges, 1988b). Ett företag som står inför en kris kan använda lingvistiska artefakter för att ta sig ur den, till exempel genom att förespråka att alla chefer ska kommunicera på engelska. Detta öppnar upp för att arbeta på nya marknader och symboliserar att företaget är på väg ut ur krisen (Czarniawska-Joerges, 1988b: 17–18).

Till denna grupp räknas slogans, historier, skämt och särskilda uttryck. Särskilda uttryck återfinns ofta i trebokstavsförkortningar som är specifika för olika organisationer. En nyanställd kan till exempel uppleva tillhörighet när hon/han till slut förstår vad BPL (business project leader), TPL (technical project leader) har med framtagandet av SUV (Sport Utility Vehicle, vilket är branschspråket för Volvos XC90) att göra (Bragd, 2002). Det är också först när de nyanställda förstår en kulturs språk som de kan förstå organisationens speciella skämt och humor och det i sig blir ett tecken på i vilken grad man socialiserats i kulturen (Trice och Beyer, 1993).

Andra artefakter är arkitektur, rumsstorlek och klädsel. Den fysiska utformningen av ett företag kommunicerar till exempel något om företagets kultur till

dess medlemmar. De flesta kan tänka sig skillnaden mellan att besöka ett dataföretag, en skola och ett kemiföretag (Berg och Kreiner, 1990). Ett annat exempel är skillnaden i klädsel mellan poliser, höga chefer inom verkstadsindustrin och Jonas Birgersson som symboliserade något nytt med företaget Framtidsfabriken genom att klä sig i det som en gång kallades glesbygdkavaj, det vill säga Helly Hansen-tröjan (jämför Trice och Beyer, 1993). Ett exempel på en (status)symbol är att en chefs arbetsrum ofta både är större och innehåller mer (exklusiva) möbler än medarbetarnas (Hatch, 1990).

En annan artefakt är bilder. Om en person har en bild av ett konstverk på sitt kontor berättar det att personen i fråga är intresserad av konst. Samtidigt innehåller bilden i sig ett budskap, till exempel hur konstnären Castello de Buonconsiglio betraktade årstiderna i Trento. Bilder är således ett exempel på ett kulturellt uttryck som förmedlar många olika saker genom en form.

#### Artefakter på en arbetsplats

Ett exempel på beskrivning av artefakter på en arbetsplats kommer ur J. M. Coetzees roman "Ungdomsår" som handlar om en ung man från Sydafrika som kommer till London för att bli författare.

"I slutet av tredje veckan skriver han slutprovet rätt och slätt och befordras till Newman Street, där han tilldelas ett skrivbord i ett rum tillsammans med nio andra programmerare. Alla kontorsmöblerna är grå. I skrivbordslådan hittar han papper, en linjal, blyertspennor, en pennvässare och en liten kalender med svart plastpärm. På framsidan står det med kraftiga stora bokstäver TÄNK. På föreståndarens skrivbord i hans bås på huvudkontoret står en skylt som lyder TÄNK. TÄNK är IBM:s valspråk. Det inpräntas i honom att det speciella med IBM är att det har det oavlåtliga tänkandet som ledstjärna. Det är de anställdas sak att ständigt tänka och därigenom leva upp till det ideal som uppställdes av IBM:s grundare Thomas J. Watson. Anställda som inte tänker hör inte hemma i IBM, som är

kontorsmaskinernas aristokrat. I högkvarteret i White Plains i staten New York har IBM laboratorier där det bedrivs mer spjutspetsforskning inom datavetenskap än vid alla universitet i världen sammanlagt. Forskare i White Plains har mer betalt än universitetsprofessorer, och de får alla resurser de kan tänkas behöva. Det enda de måste göra i gengäld är att tänka.

Arbetstiden på Newman Street är visserligen nio till fem, men han får snart klart för sig att det ses med oblida ögon om manliga anställda lämnar lokalerna prick klockan fem. Kvinnliga anställda med familjer att sköta om får gå hem klockan fem utan att klandras; män förväntas arbeta till minst klockan sex. När de har ett brådskande jobb kan de få arbeta hela kvällen, med ett avbrott för att gå till en pub och äta en bit mat. Eftersom han tycker illa om pubar arbetar han bara vidare utan paus. Han kommer sällan hem före tio." (Ur Ungdomsår av J. M. Coetzee (2002: 56–57))

I exemplet återfinns ritualer när han förstår hur arbetstiden är organiserad. En lingvistisk artefakt formuleras som "TÄNK" vilken sprids både genom att det är företagets valspråk som kommuniceras på pärmar och skyltar, men även genom historierna som är kopplade till forskarna i White Plains. Övriga artefakter finns beskrivna i rummet som han delar med nio andra anställda, i de grå kontorsmöblerna och rekvisitan som återfinns i skrivbordslådan.

### **Ideologi, image och identitet**

*Ideologi* kan definieras som en sammanhållen föreställning om hur den sociala världen framstår och hur den lämpligen borde fungera. Den kan ses som ett medvetet ideal eller en idé, mer eller mindre tydligt formulerad. En ideologi föreslår således en tolkning av den aktuella situationen, men beskriver också hur framtiden kan se ut och hur man ska komma dit (Czarniawska-Joerges, 1988a).

Ett företags *image* kan beskrivas som omgivningens uppfattning om företaget. Det handlar om vilken bild allmänheten har (Alvesson och Berg, 1988). *Identitet* är ett begrepp som fått stort genomslag i organisationsteorin. Det kan avse den uppfattning som organisationen har om sig själv (Alvesson och Björkman, 1992). Andra sätt att se människors identitet är till exempel att identitet kommer ur vilken grupp som en person tillhör. Eftersom människor tillhör många olika grupper får de också många olika och löst kopplade identiteter (Ashforth och Mael, 1989). Ytterligare ett synsätt är att identitet konstrueras genom språket. I människors beskrivningar av fenomen finns även beskrivningar av hur de betraktar sig själva. Själva identiteten är ett resultat av människornas relationer, både de som de har idag och de tidigare (Gergen, 1991).

## **En studie av organisation som kultur**

Ett exempel på en studie av organisation som kultur är Gideon Kundas (1992) etnografiska studie av ett amerikanskt högteknologiskt företag. Det aktuella företaget är känt för sin starka kultur och Kunda beskriver både hur ledningen hanterar "företagskultur" och hur ett företags kultur påverkar de anställda. Kultur är viktigt för det här företaget, något som framkommer då de anställda talar explicit om kulturen och då företaget skickar de anställda på kulturseminarier. En del i Kundas studie är en beskrivning av vad en företagskultur innehåller, då ledningen på olika sätt redogör för vad som är unikt för detta företag och hur de anställda ska präglas av detta. Den övergripande frågan kommer dock från perspektivet att se organisationen som en kultur.

anställda som tar ansvar, är beroende, lojala och engagerade resulterar socialisationsförsöket i att de anställda snarare ifrågasätter vad företagets kultur gör med dem. För att hantera situationen använder de anställda ironi.

## Kritik och utveckling

Trots kritiken som restes kring perspektivet företagskultur i form av att kultur inte var styrbar på det sätt som tidigare påtalats och att det var moraliskt ytterst tveksamt att påverka anställda med dessa verktyg, så utgör ämnet fortfarande ett centralt forskningsområde. I mitten av 1980-talet dominerade det de akademiska områdena (Barley et al, 1988). Kritiska forskare har dock påtalat att även om företrädare för företagskultur utgår från begrepp som myter, ritualer och kvalitativa metoder så vidhåller dessa företrädare funktionalistiska och positivistiska antaganden (Smircich, 1983). Istället för att rikta intresset mot frågor som tidigare inte ställts inom organisationsteorin, så fortsätter man att studera hur verktyget kultur gör företagen effektiva (se exempelvis Hofstede, 1986).

I symbolbegreppet återfinns både en funktion och en vetenskapsteoretisk inriktning för de forskare som studerat symbolismens betydelse i olika sammanhang (se exempelvis Gagliardi, 1990). En risk med det symboliska perspektivet är att andra perspektiv glöms bort när man använder det. Det går således inte att enbart studera "ren" symbolism för att få en kulturell förståelse av organisationer (Alvesson, 1993) utan snarare måste studier av organisering och organisation relateras till andra kulturella fenomen. Symbolismen i sig kan kritiseras med frågan om vart det materiella tog vägen (Czarniawska, 2002). En mer övergripande kritik mot studier av kultur är att de har missat organiseringens "hårda" aspekter, så som den uttrycks i maskiner, teknologier och byggnader. Genom att enbart fokusera symboliska uttryck blev bilden av organisationer starkt idealistisk, skriver Czarniawska och Sevón (1996). En konsekvens av detta var att organisationsförändring mest verkade handla om hur myter och metaforer förändrades och man diskuterade därefter om dessa symboliska förändringar även bidrog till "verkliga" förändringar. På det viset blev symboliska förändringar något "overkligt". Här gäller det att komma ihåg att oavsett om något betraktas som symboliskt eller enbart som en produktionsteknologi så är båda aspekter av organisering, något som människor har skapat och därmed lika "verkligt". Även om studier av "hårda" aspekter efterlyses gäller det att komma ihåg att kulturen är det enda vi vet något om, eftersom den är den bubbla genom vilken vi uppfattar världen (Czarniawska och Sevón, 1996).